

De invloed van het management op het hoger onderwijs

Herman De Dijn*

I. *Persoonsvertrouwen en systeemvertrouwen*

Het is misschien wat ongepast als filosoof in een hogeschool waar zelf zoveel management-expertise aanwezig is over management te spreken. Mijn bedoeling is echter heel specifiek: ik wil het hebben over de manier waarop *bepaalde* managementideeën en -praktijken in de organisatie zelf van het hoger onderwijs (in al zijn geledingen) zijn doorgedrongen; ik wil ook kritisch kijken naar de effecten en mogelijke gevaren die daarmee verbonden zijn. Om het mij gemakkelijker te maken, zal ik ook verwijzen naar parallelle ontwikkelingen in andere zogenoemde non-profit sectoren.

Verschillende auteurs hebben er de laatste jaren op gewezen dat zelfs in het domein van de economie bepaalde 'traditionele' gewoonten, attitudes, deugden en dergelijke onontbeerlijk zijn voor een goede gang van zaken. Zonder het voortleven van 'traditionele' houdingen en verhoudingen van loyaliteit, zonder het doorgeven van een arbeidsethos, zo betogen Amerikaanse denkers als Francis Fukuyama en David Landes, kan de economie niet floreren. Strikt nutsmaximiserende individuen ontwikkelen geen economie, laat staan een menselijke samenleving. Tien jaar geleden wees ik zelf in een artikel op het fundamentele belang van vertrouwen in *alle* menselijke relaties. Grote uittreksels uit het artikel werden kort daarna geciteerd in het jaarverslag van een bank hier te lande. Spijtig genoeg lijken Amerikaanse bedrijven en banken niet naar hun filosofen te luisteren, of in elk geval niet naar het juiste soort. Wat er ook van zij, het is duidelijk dat een organisatie- en managementcultuur die met fundamentele inzichten in de menselijke natuur geen rekening houdt, zichzelf in moeilijkheden brengt.

Ik zal, in wat volgt, enkele beschouwingen wijden aan de beperkingen van een organisatie- en managementcultuur die *the human factor* niet lijkt te begrijpen en denkt menselijke samenwerking op welk terrein dan ook perfect te kunnen beheersen. En met die *human factor* bedoel ik, zoals Fukuyama en anderen tamelijk 'traditionele' zaken, zoals die deugd van onderling vertrouwen *tussen personen*. Uiteraard is het zo dat de vooruitgang traditionele relaties grondig heeft gewijzigd, zodat die relaties als het ware van natuur veranderen. De grote Duitse socioloog Niklas Luhmann heeft reeds in de jaren zestig-zeventig van de vorige eeuw beschreven hoe het vertrouwen gesteund op traditionele relaties onvermijdelijk vervangen wordt of getransformeerd wordt tot betrouwen in eerder anonieme systemen (gaande van sociale zekerheid tot het bankwezen). Ik zal echter betogen dat deze evolutie niet kan impliceren dat het persoonsvertrouwen verdwijnt. Dus: geen vooruitgang zonder traditie en het bewaren van traditionele elementen.

De afbouw van het belang van traditionele relaties van stand en status brengt een revolutie mee in de vertrouwensrelaties tussen individuen, samen te vatten als: "van persoonsvertrouwen naar systeemvertrouwen". Persoonsvertrouwen heeft te maken niet louter met de concreetheid van het contact tussen individuen, maar met de *aard* van de relatie die altijd een relatie is bepaald door traditionele categorieën of codes, een relatie bemiddeld door het statuut van de individuen ten opzichte van elkaar (als ouder of kind, leraar of leerling, meester of dienaar enzovoort). Waarom de ander te vertrouwen is, is niet zonder meer omdat de ervaring dit uitwijst, of omdat hij of zij in het algemeen een goed mens lijkt, of omdat anderen dit zeggen, maar omdat die ander tegelijk een bepaalde rol of status heeft, en het daaraan alleen reeds verplicht is op een bepaalde wijze te handelen (wat niet impliceert dat hier geen bedrog of verraad gebeurt).

Vertrouwensrelaties van die aard hebben te maken met eer. Wie het vertrouwen schendt, uit winstbejag, frivoliteit of welk motief dan ook, schendt niet alleen een soort contract, waarvoor hij de prijs moet betalen. Hij plaatst zich zelf buiten de orde van de mensen, verraadt in zekere zin zichzelf én allen waarmee hij door zijn status verbonden is. De

grootste straf is hier niet het verlies van een lucratieve job, of de eventuele vrijheidsberoving, maar het verlies van de eer. Wie het vertrouwen schendt, schaadt niet alleen een individu of groep, maar werpt ook een smet op het ambt dat hij uitoefent én de instelling waartoe hij behoort. De instelling is hier geen neutrale machine die bepaalde effecten moet helpen bewerken voor individuen. De instelling heeft een naam, een geschiedenis, een eigen waardigheid die door het schenden van het vertrouwen wordt aangetast. Kenmerkend voor verantwoordelijken en gezagsdragers in het 'oude regime' is een autoriteit die niet louter van persoonlijke verdiensten afhangt, maar te maken heeft met het feit dat zij een of andere dimensie vertegenwoordigen die hun als individu te boven gaat en tegelijk verplicht (*'noblesse oblige'*). Wanneer zij het vertrouwen breken, tasten zij deze dimensie zelf aan.

In een moderne maatschappij spelen traditionele onderscheidingen van stand en status nog nauwelijks een rol. De publieke sociale relaties tussen de individuen worden geregeld volgens criteria van gelijkheid en verdienste, via instellingen en ambtenaren opererend volgens welbepaalde, algemene regels (bijvoorbeeld: de wedden of bedragen voor bepaalde jobs of taken worden wettelijk vastgelegd). De goede werking van allerlei zaken, het uitvoeren van overeenkomsten enzovoort hangt niet meer af van de goodwill van personen binnen de gecodeerde vertrouwensrelaties, maar wordt gegarandeerd door het systeem en zijn regels. Het individu maakt nu als cliënt gebruik van diensten en kan bepaalde rechten doen gelden die meer en meer juridisch-contractueel geregeld worden. De betrouwbaarheid van het systeem (de dienst) vervangt én compenseert het verminderen of wegvallen van de persoonlijke vertrouwensrelaties. Die betrouwbaarheid wordt gegarandeerd door in principe onafhankelijke controlemechanismen die het bereiken van een bepaalde kwaliteit van de dienst moeten garanderen. Deze controlemechanismen worden op hun beurt gecheckt door auditing. Aldus wordt de managementcultuur, de audit-cultuur inclusief, een normaal onderdeel zelfs van relaties die vroeger bij uitstek vertrouwensrelaties waren, zoals de relatie arts-patiënt of de relatie leraar-leerling, docent-student. Er is nu openbaarheid van de examens, van de deliberatiecriteria enzovoort. Er is verantwoordingsplicht. Er is kwaliteitscontrole van het lesgeven, van het examineren, van het onderzoek. Er komt auditing van de kwaliteitscontrole. Studenten kunnen rechtsprocedures inspannen tegen docenten, of beslissingen van examencommissies aanvechten tot bij de Raad van State. Scholen en universiteiten worden gerangschikt op basis van die controles en volgens prestatie. Dit alles veronderstelt een verregaande poging tot 'formalisering', stroomlijning en objectivering van beoordelingscriteria, evaluaties en motivaties. Het wordt onvermijdelijk – ook in het onderwijs bijvoorbeeld – waarderingen analytisch en min of meer kwantitatief vergelijkbaar te maken.

Zoals intussen voldoende gebleken is, bevat deze ganse ontwikkeling onmiskenbaar bepaalde gevaren. Ze leidt bijvoorbeeld tot eerder 'mechanische' procedures die niet zelden middelmatigheid laten primeren of het in elk geval moeilijker maken uitzonderlijke gevallen juist te appreciëren. Zaken of activiteiten die gemakkelijker formeel of kwantitatief vergelijkbaar zijn, lijken onvermijdelijk 'ernstiger' of 'wetenschappelijker' dan andere waar dit minder het geval is. Deze laatste worden gedegradeerd tot een kwestie van smaak, waar geen echt objectief oordeel over te vellen valt. Aangezien alles ook door buitenstaanders moet controleerbaar zijn, kan het intuïtieve oordeel van de insider, vertrouwd met de zaak of de inhoud, niet zomaar gevolgd worden; integendeel, daar staat men a priori eerder wantrouwig tegenover. Dit betekent ook dat degene die er het best in slaagt formele, 'objectieve' kwalificaties te vinden het meest kans heeft om zijn idee of oordeel door te drukken. Insiders weten dikwijls reeds lang wie of wat in een bepaald terrein werkelijk goed of interessant is. Het wordt echter buitengewoon lastig en zelfs gevaarlijk om in te gaan tegen wat of wie voor buitenstaanders lijkt te primeren (bijvoorbeeld: de beste onderzoeker is zonder meer wie meest publicaties heeft in de beste tijdschriften of meest citaties).

De soms perverse effecten van deze 'procedurele' rationaliteit worden meer en meer duidelijk. De interesse 'in de zaak zelf' dreigt op de achtergrond te geraken omdat betrokkenen vooral uit zijn op het beoordelingsresultaat en zich reeds op voorhand inspannen om die zaken te doen, of ze zó te doen, dat men meest succes zal hebben in

de beoordeling. De wijze van beoordeling heeft, door haar rangschikkend karakter (top, subtop, tot beneden-moot) dikwijls als gevolg dat de bodem onvermijdelijk een negatieve connotatie krijgt en er een zekere penalisatie verbonden is met laatst gerangschikt zijn. Zodanig dat soms in se goed werkende personen of diensten in zo'n systeem uit de boot vallen of benadeeld worden. Dit soort contraproductiviteit gaat samen met een enorme verspilling aan middelen en tijd van 'topmensen' in het terrein die de beoordelingen moeten doorvoeren (en meestal uit ijdelheid – die nog steeds bestaat – niet (kunnen) weigeren daaraan deel te nemen). Meestal is een verantwoording nodig van de rangschikking van alle onderzochte zaken, projecten of personen, wat opnieuw dikwijls een haast onmogelijke opdracht is en totaal contraproductief (onder meer in de legale consequenties van zich – haast onvermijdelijk – onfair behandeld voelende personen).

Een van de meest invloedrijke filosofen in Groot-Brittannië, Onora O'Neill, heeft recent een zeer paradoxaal fenomeen terug onder de aandacht gebracht. Hoe meer gepoogd wordt de betrouwbaarheid te verhogen van organisaties en diensten, hoe meer het wantrouwen van het publiek blijkt toe te nemen. Wellicht omdat de systemen met al hun controlemechanismen en audit- en openheidscultuur een zekerheid beloven of suggereren die op deze wereld alleen in schijn kan bestaan. Dikwijls reageert het publiek zelfs paranoia door het veronderstellen van allerlei *cover ups* die af en toe natuurlijk inderdaad gebeuren omdat men het falen van controle en beheersing niet kan of wil toegeven. Regeringen beloven – in hun wil om de burger te behagen – altijd maar meer controle, auditing en openheid. Dat daar inherente grenzen aan zijn, wordt er niet bij gezegd, maar die blijken vroeg of laat hoe dan ook. Al deze mechanismen van beheersing worden zelf weer kanalen waarlangs malafide personen of organisaties hun doeleinden (macht of excessieve winsten) nastreven (cf. de Enron-zaak). De mogelijke winst is zo groot en het verlies aan eer zo klein – wat betekent er immers nog in een anonieme maatschappij? – dat de bekoring enorm is. Komt daarbij dat de vereiste controles en auditing-activiteiten omwille van de aard van het object, maar ook omwille van de aard van de controle of auditing of van de wetgeving zelf daaromtrent, zo ingewikkeld zijn dat gewone, individuele burgers dit zelf niet meer kunnen volgen. Dit verhoogt natuurlijk de kans op misbruiken én op epidemieën van achterdocht en paranoia.

II. *Producenten en cliënten?*

Het is niet mogelijk in bepaalde domeinen terug te keren naar de vroegere vertrouwensrelaties. Domeinen zoals de handel, het bankwezen, de industrie kunnen niet anders dan eerder anonieme systemen vormen met strikte, formele regels van controle, auditing en wetgeving. Hoewel ook hier toch zoets als de beroepsfierheid van personeel en controleurs allerhande een rol kan en moet blijven spelen indien we niet in spiralen van wantrouwen willen terechtkomen met alle gevolgen van dien. Andere terreinen daarentegen zoals de medische zorg of het onderwijs lijken zich niet zo eenvoudig te lenen tot systeem-betrouwbaarheid. Hier blijft persoonsvertrouwen duidelijk absoluut onontbeerlijk. Dit betekent echter dat een element van status en een zekere autoriteit hier noodzakelijk zijn en mede de basis moeten vormen voor de vertrouwensrelaties. Dit heeft te maken met het feit dat de relaties hier gekenmerkt zijn door een minstens zijdelingse gerichtheid op de persoon zelf en niet (alleen) op een of ander objectiveerbaar element, aspect of functie (van de mens). Bijvoorbeeld: zonder een zekere overgave aan de arts vanwege de patiënt en zonder de 'bescherming' van een zekere status en autoriteit genoten door die arts, kunnen dergelijke relaties niet floreren. De malaise in bepaalde 'vertrouwensberoepen' toont dit duidelijk aan. Die malaise heeft zeker ook te maken met het onbegrip van bepaalde bestuurders of managers voor het belang van respect van status en autoriteit.

Het zogenaamde 'paternalisme' dat enigszins onvermijdelijk is in de arts-patiënt-relatie heeft te maken met het feit dat de arts niet zomaar een (neutrale) dienst levert aan een cliënt, maar met zaken te maken krijgt die voor de patiënt zelf helemaal niet neutraal, maar zeer persoonlijk én existentieel belangrijk zijn. Zo'n delicate onderneming kan langs de kant van de arts maar draaglijk zijn als hij zich erkend weet als een soort

instituut én vertrouwenspersoon. De arts moet, in functie van de persoonlijkheid en de geschiedenis van de patiënt, 'met autoriteit' kunnen oordelen wat te doen en hoe, wat te zeggen en hoe. Dergelijke relaties veronderstellen ook een soort ritualisering in de omgang, vooral nodig gezien wat er langs beide kanten op het spel staat én gezien de enorme 'objectivering' van het menselijk lichaam die onvermijdelijk verbonden is met de moderne geneeskundige verzorging. Door de steeds verdergaande institutionalisering, bureaucratisering en vertechnisering van de geneeskunde wordt niet alleen het persoonlijk contact met een vertrouwenspersoon bemoeilijkt of onmogelijk gemaakt. De arts wordt zelf meer en meer een radertje in het systeem van een gezondheidszorg waarin de geneeskunde haast geen geneeskunde meer is, maar onderdeel van het *lifestyle*-management, van een gigantisch geheel van diensten en praktijken gericht niet op genezen en (redelijke) preventie, maar op het produceren van het Paradijs op Aarde onder de leiding van *lifestyle*-managers allerhande (tot op het niveau van de politiek). De noodzaak van het behoud van autoriteit in de docent-student-relatie vertoont een vergelijkbare logica. Hier komt het erop aan dat de student meester wordt in manieren van verwerven en evalueren van bepaalde soorten weten en/of kunde. Dat vergt het tot stand komen van een vertrouwdheid die alleen via anderen die reeds 'experten' of meesters zijn in het terrein kan worden verkregen. Dit vereist op zijn beurt dat de leerling of de student de leraar of docent verregaand moet vertrouwen in de manier waarop deze tewerk gaat, ook al ziet hij of zij niet direct de juistheid of relevantie van bepaalde leerstof of opdrachten. Intieme vertrouwdheid met een bepaald soort weten of kunde wordt niet verworven door overdracht van informatie of van technieken om deze informatie te verwerven. Ze vereist aanvoelen van wat 'echt' belangrijk, interessant of relevant is. Zoiets te kunnen is eerder van de aard van *tacit knowledge* die enkel in een vertrouwensrelatie waarin men slechts geleidelijk (eventueel) de 'gelijke' kan worden, overdraagbaar is. Waar geen vertrouwen en respect, maar achterdocht of gewoon desinteresse aanwezig is, kan geen echte kennisoverdracht gebeuren. In zijn boek *On the Internet* analyseert Hubert Dreyfus enigszins in detail de fasen of stadia van het onderwijsproces en concludeert dat voor de meest belangrijke facetten en attitudes bepaalde vormen van persoonlijk contact met docent en medestudenten onontbeerlijk zijn. Het verwerven van competentie en vooral van echte expertise en meesterschap in een bepaald domein vergt het aankweken van vaardigheden, attitudes, intuïtieve reacties en zelfs (soms) van een zekere stijl. Deze eigenschappen kunnen (doorgaans) alleen in reëel, *face to face* contact, met de reële persoonlijke betrokkenheid en de combinatie van uitdaging en vertrouwen daarmee verbonden, worden verworven. De manier waarop docenten en studenten gezien worden in een bepaald onderwijsmanagement-denken is tegenstrijdig met de zojuist beschreven relatie. *Docenten* worden in deze optiek opgevat als aanhangsels van multimedia en internet. Hoogstens is de docent een 'coach' die zich zo snel mogelijk overbodig moet maken. In plaats van centrale figuren in vorming en overdracht van kennis en know-how, worden ze beschouwd als vervangbare pionnen, productiefactoren die enerzijds moeten gecontroleerd, anderzijds gestimuleerd worden. Continue evaluaties gecombineerd met gerichte incentives moeten de docentenactiviteit onder controle houden en opdrijven. De toekomst van een instelling bouwen op dergelijke mechanismen is een hachelijke zaak: het aantrekken van individuen die vooral in termen van financiële incentives en onderlinge concurrentie denken is een gevaarlijke politiek. Wie medewerkers als productiefactoren ziet die 'gemanaged' moeten worden, kan moeilijk loyaliteit verwachten. In zo'n klimaat is tevens weinig of geen ruimte voor echt kritische reflectie over het onderwijsproces en de onderwijsorganisatie, voor werkelijk alternatieve ideeën. Daar zal vooral, ondanks alle incentives, conformisme heersen. Welmenende opposanten komen in zo'n klimaat snel over als onwillige conservatieven, uit op verdragingsmanoeuvres of op verdedigen van verworven posities. In een *executive culture* die niet zelden werkt met overlagen agenda's en ultra-korte memo's is het haast uitgesloten dat men geduldig luistert, laat staan naar 'kritiek'. In zo'n klimaat is het voor de medewerkers veruit het veiligst zich niet kritisch op te stellen, niet de ondankbare rol te spelen om moeilijk expliciteerbare zaken die een grote interne vertrouwdheid vragen, toch ter sprake te brengen en te verdedigen. Hoe verder het beleid afstaat van de

realiteit van het onderwijs, van de concrete cultuur van de onderwijsinstelling en van de persoonlijke vertrouwensrelaties, hoe minder kans er bestaat voor echte betrokkenheid bij de instelling en voor inzet in de richting van echte vorming. (Tussen haakjes: daarom zijn bepaalde overheidsinterventies die een kortzichtige idee van management volgen en uit zijn op steeds meer controle, stroomlijning en een grijs pluralisme, bijzonder nadelig voor het onderwijssysteem.)

Studenten zijn geen cliënten en als ze zich zo gedragen, zullen ze wellicht een diploma behalen, maar of ze echt gevormd zullen zijn is een andere kwestie. Studenten moeten in een soort wereld ingeleid worden. Ze ondergaan een initiatieproces (ook sociaal) door anderen die reeds geïnitieerd zijn (docenten, monitoren, tutors, oudere studenten). Het gaat (opnieuw) niet om informatie opdoen, zelfs niet om 'leren leren', maar om een omvormingsproces dat breder en dieper is.

Succesvolle ondernemingen of organisaties zijn er vandaag op uit of worden aangemoedigd (of zelfs gedwongen) terwille van 'de economische wetmatigheid' minder succesvolle over te nemen. Dit gaat haast onvermijdelijk gepaard met besparingen op personeel en het afstoten van bepaalde middelen. Dit is wellicht rationeel in strikt economische sectoren; maar de vraag is of dit ook bijvoorbeeld in de non-profit sector het geval is. Het uitrangeren van 'overtollig' personeel en materiaal gaat niet zelden gepaard met een haast onherroepelijk verlies aan know-how verbonden met dat personeel en materiaal. Het uitrangeren van kleine, 'onproductieve' eenheden aan universiteiten bijvoorbeeld, heeft aan bepaalde onderzoeksterreinen grote schade toegebracht. In de uitgeverwereld leiden telkens nieuwe golven van overnames en concentraties tot een verlies van know-how en talent zowel bij uitgevers als schrijvers.

III. *Voor een gesofisticeerde idee van management*

De diepere, achterliggende gedachte achter veel modern management is dat alles beheersbaar en verbeterbaar is. Omdat men absoluut de zaken in handen wil nemen, verbeteren, zal men het bestaande niet onaangeroerd kunnen laten: 'verandering zal er zijn, dat is altijd beter dan status-quo'. Dat men daarbij goedwerkende routines en vruchtbare menselijke relaties in het gedrang kan brengen, wordt weggewuifd. Uiteraard kunnen routines en relaties 'onproductief' of zelfs 'contraproductief' zijn, maar zonder min of meer vanzelfsprekend zijnde relaties en vanzelfsprekend werkende routines loopt gegarandeerd alles in het honderd (Oakeshott). Dat wilde veranderingen niet al te erge schade aanrichten, heeft te maken met de weerbarstigheid van het gezond verstand en de realiteit. Soms kunnen organisaties echt in crisis zijn. Daar moet dan drastisch ingegrepen worden. Maar geïsoleerde of beperkte problemen aanpakken alsof het om een algehele crisis gaat, of zaken die niet in crisis zijn, als dusdanig behandelen, dat is contraproductief.

Binnen het moderne management wordt niet zelden alles gezien in termen van problemen en crisissen die dringend en systematisch moeten worden aangepakt. Het gevolg is dat ook niet-crisissituaties of onproblematische domeinen geherdefinieerd worden als waren het crisissituaties of crisisdomeinen. We komen terecht in een continue mobilisatie. We moeten altijd weer vooruit, want 'de anderen' zitten ook niet stil en, als we niet ingrijpen, zullen we 'achterop' geraken. Dat zo'n spiraal van activisme gewoon onhoudbaar (én onmenselijk!) is, wordt niet bedacht. Het is niet vanzelfsprekend het belang van routines, vertrouwdheid en 'gewone' menselijke relaties in te zien. Daarbinnen kunnen zelfs eerder middelmatige en wispelturige wezens zoals vele mensen zijn (en alle mensen af en toe zijn) positief tot zeer positief werken. Men let niet op het belang van het 'vanzelfsprekende', van wat niet opvallend of spectaculair is, niet gemakkelijk rechtstreeks organiseerbaar en manipuleerbaar. Het is pas wanneer vertrouwdheid met omgeving, mensen en zaken wegvalt, wanneer 'aanpassingen' elkaar

te snel opvolgen, wanneer vertrouwen, kameraadschappelijkheid of beleefdheid wegvallen of desintegreren, dat men met het belang én de kwetsbaarheid van dit alles geconfronteerd wordt. Men speelt met vuur wanneer men door ondoordacht ingrijpen deze zaken in het gedrang brengt. Het gaat hier eigenlijk om de toepassing van een algemeen (epistemologisch) inzicht: redelijkheid in denken en handelen heeft niet alleen te maken met het involgen van expliciet geformuleerde methodes en bewust geplande tactieken en strategieën; integendeel, deze zijn slechts de top van een ijsberg van wat Michael Polanyi noemde *the tacit dimension* van verstandigheid in kennen en doen aanwezig in menselijke relaties, routines, structuren enzovoort. Niet voor niets verschijnen vandaag bestsellers als van Stephen Toulmin, *Terug naar de rede*, d.w.z. terug aandacht hebben voor de ongeëxpliciteerde en onexpliciteerbare redelijkheid en voor de gevaren van een kortzichtige rationaliteit. Recent was er heel wat te doen over het belang van een breder begrip van intelligentie; men spreekt nu zelfs over emotionele intelligentie. Het wordt tijd ook een breder begrip van kennis en redelijkheid te bepleiten met alle gevolgen vandien voor de idee van management. Vooral in de huidige context van politiek opgedrongen veranderingen en onder de dreiging van een verscherpte binnen- en buitenlandse concurrentie (met soms totaal ongelijkwaardige wapens en uitgangspunten) is het noodzakelijk het hoofd koel te houden en ervoor te zorgen dat we in onze ijver om 'erbij te zijn' niet de 'menselijke' voorwaarden ondermijnen die ons tot nu toe met "een uiterst lage kostprijs" een "zeer goed product" hebben helpen afleveren. Waar we nood aan hebben, is aan een gesofisticeerde idee van management die begrijpt dat niet alles manipuleerbaar en organiseerbaar is en dat de tegenovergestelde idee vroeg of laat haar ware kostprijs zal laten zien; een nieuwe idee van management die de eigenheid van het terrein waarin moet worden gewerkt onderkent en subtiel genoeg is om te begrijpen dat onderwijs ook vorming impliceert en dat vorming onmogelijk is zonder de aanwezigheid in de instellingen van een cultuur, geest, ziel of hoe men dat ook wil noemen die docenten én studenten in min of meerdere mate absorberen en doorgeven. Zoals in het begin gezegd werd, herontdekken zelfs economen nu deze nieuwe idee. Laat ons in het onderwijs lessen trekken uit hun inzichten en niet een verouderde idee van management introduceren die zij intussen volop aan het opgeven zijn.

Dit was een pleidooi voor een management – ik ben uiteraard niet tegen managers, ik ben er zelf een tijdje een geweest – in dienst van een instelling en haar geest of ziel, in dienst van de personen die die geest gestalte moeten geven; in plaats van een management dat alles en iedereen ten dienste stelt van de obsessie met verandering, of ten dienst van mooi-klinkende, maar helaas niet zelden lege slogans. Nieuwe *politieke* cultuur zou er moeten in bestaan een dergelijk dienstbaar management in onderwijsinstellingen met een ziel alle kansen te geven.

Bibliografie

- Herman DE DIJN, *De herontdekking van de ziel. Voor een volwaardige kwaliteitszorg*. Kapellen, Pelckmans/Kampen, Klement, 2002.
- Herman DE DIJN, *Hoe overleven we de vrijheid?* Kapellen, Pelckmans, 1997, vierde druk (hoofdstuk 6: "Vertrouwen").
- Hubert DREYFUS, *On the Internet*. London & New York, Routledge, 2001.
- Francis FUKUYAMA, *Trust. The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York, Free Press, 1995.
- David LANDES, *Arm en rijk: waarom sommige landen erg rijk zijn en andere erg arm* (vert. A. Abeling). Utrecht, Spectrum, 1998.
- Niklas LUHMANN, *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*. Stuttgart, F. Enke Verlag, 1968.
- Michael OAKESHOTT, *Rationalism in Politics and Other Essays*. London, Methuen, 1984 (1962).

Onora O'NEILL, *Autonomy and Trust in Bioethics*. Cambridge, Cambridge University Press, 2002.
Michael POLANYI, *Personal Knowledge. Towards a Post-Critical Philosophy*. London, Routledge and Kegan Paul, 1973 (1958)
Stephen TOULMIN, *Terug naar de rede* (vert. Maarten van der Marel en Peter Diderich). Kapellen / Kampen, Pelckmans / Agora, 2001.

***Herman de Dijn is hoogleraar moderne wijsbegeerte aan het Hoger Instituut voor Wijsbegeerte van de K.U.Leuven en was van 1995 tot 2000 vice-rector van deze universiteit. De tekst hierboven diende als academische lezing bij de opening van het academiejaar in de Lessius Hogeschool, 30 september 2002.**